



## DESAFIOS GERENCIAIS DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DE BELO HORIZONTE: TÉCNICOS, POLÍTICOS, CRÍTICOS E PRAXEOLÓGICOS

### MANAGEMENT CHALLENGES FOR THE THIRD SECTOR ORGANIZATIONS IN BELO HORIZONTE: TECHNICAL, POLITICAL, CRITICAL AND PRAXEOLÓGICAL

ALEXANDRA CARLA SOARES, MSc.

Faculdade Novos Horizontes  
[alexandracarlas@gmail.com](mailto:alexandracarlas@gmail.com)

MARLENE CATARINA MELO, Dra.

Faculdade Novos Horizontes  
[lenemelo@unihorizontes.br](mailto:lenemelo@unihorizontes.br)

#### RESUMO

Este artigo objetiva identificar e analisar, na percepção dos seus gerentes, os desafios gerenciais de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte, nas perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica, segundo o modelo de análise de gestão proposto por Reed (1997). Foi realizada uma pesquisa qualitativa, com a utilização da entrevista estruturada como método de coleta de dados. O recorte adotado privilegiou o campo da gestão que emerge como um dos maiores desafios vivenciados pelas organizações do Terceiro Setor. A amostra foi composta de 20 gerentes, sendo 12 mulheres e 08 homens, com no mínimo 03 anos de trabalho efetivo no cargo gerencial das diversas áreas de atuação de organizações do Terceiro Setor. Os desafios enfrentados por essas organizações, na percepção dos gerentes entrevistados, predominam na perspectiva técnica Reed (1997), com a captação e manutenção de recursos financeiros e humanos. Enquadra-se, na análise da perspectiva política a gestão de parcerias. O gerenciamento de voluntários representa a perspectiva crítica. Por compreender que a perspectiva praxeológica, proposta por Reed (1997) integra os níveis de análise organizacional (técnica), institucional (política), e comportamental (crítica), constata-se que o desafio vencer desafios diariamente aponta para uma concepção mais realista, flexível e integrada da realidade do Terceiro Setor.

**Palavras-chave:** Gerência, gerente, desafios e terceiro setor.

#### ABSTRACT

This article aims to identify and examine, in the perception of its managers, the challenges management organizations of the Third Sector of Belo Horizonte, the prospects technical, political, and critical praxeológica, following the model of analysis, management proposed by Reed (1997). A qualitative research was conducted with the use of structured interview as a method of collecting data. The cut adopted favoured the field of management that emerges as one of the greatest challenges experienced by organizations of the Third Sector. The sample was composed of 20 managers, with 12 women and 08 men, with at least 03 years of effective work in office management of the various areas of expertise of organizations of the Third Sector. The challenges faced by these organizations, in the perception of the managers interviewed, predominantly in technical perspective Reed (1997), with the capture and maintenance of financial and human resources. Guidelines, in the analysis of the political perspective the management of partnerships. The management of volunteers represents a critical perspective. I understand that the prospect praxeológica, proposed by Reed (1997) incorporates the organizational levels of analysis (technical), institutional (political) and behavioral (criticism) is that the challenge overcome challenges every day points to a more realistic, flexible and integrated the reality of the Third Sector.

**Key-words:** Management, manager, challenges and the third sector.

## INTRODUÇÃO

Observa-se um crescente aumento dessas organizações no Brasil. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em 2002, o país contava com 276 mil organizações sem fins lucrativos, o que representa 5% do universo de cerca de 5,3 milhões de organizações públicas, privadas lucrativas e privadas não-lucrativas cadastradas no Cadastro Central de Empresas - CEMPRES, um cadastro de todas as empresas do país desenvolvido pelo IBGE. Encontram-se 44% dessas organizações na região sudeste, sendo São Paulo com 21% e Minas Gerais com 13%. Esse resultado apresentado significa que a região sudeste abriga o maior contingente de registro dessas entidades, um terço das organizações não-lucrativas existentes em todo o país (IBGE, 2004).

Especificamente, o Terceiro Setor em Belo Horizonte é relativamente novo, seu crescimento é bastante expressivo a partir da década de 90 com a fundação de 52% das organizações. Enquanto 22% foram criadas na década de 1980, 19%, entre as décadas de 70 e 50 e apenas 7% das organizações existentes na Região Metropolitana de Belo Horizonte foram fundadas anterior à década de 40. É constituído por instituições sociais, associações e fundações distribuídas nas nove regionais da capital, de acordo com o Diagnóstico do Terceiro Setor de Belo Horizonte, realizado em 2005, pelo Centro de Apoio ao Terceiro Setor – CAOTS (2006).

Por abranger um universo bastante diversificado, definir um conceito para o Terceiro Setor que engloba uma diversidade de organizações com características complexas é uma tarefa muito difícil. Sendo assim, o conceito do Terceiro Setor utilizado neste artigo é o determinado por Soares (2008, p.70) que considera como: um setor composto por organizações diversificadas, que se caracterizam por valores não-econômicos, fundadas pela iniciativa privada (sociedade civil) com interesses públicos e sociais, com contornos participativos, cooperativos e solidários e, atualmente, apoiado no trabalho contratado.

O atual cenário do Terceiro Setor brasileiro passa por transformações significativas, principalmente pelas mudanças nos papéis desempenhados na formação e reconhecimento desse espaço, desvendando vários desafios de ordem política, econômica, ideológica e social. Segundo Falconer (2000), esses desafios surgem para essas organizações devido a sua atuação, por serem mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas, obrigando-as a promoverem ajustes organizacionais e de atuação na sociedade.

Diante dessa realidade, Santos; Ichikawa; Vieira (2005) postulam que os desafios do Terceiro Setor perpassam a sustentabilidade e a visibilidade de atuação. Assim, essas organizações são desafiadas a atender às mais variadas demandas, que têm sido marcadas pela atuação das suas organizações, principalmente, em áreas sociais e assistenciais, cujos trabalhos são conduzidos, em sua maioria, por institutos, fundações e associações. Corroborando os estudos, Tenório (2006) e Teodósio (2001) apontam que o maior desafio do Terceiro Setor é desenvolver uma estrutura de gestão adequada às peculiaridades com as seguintes características: flexibilidade, criatividade e sensibilidade.

Nesta perspectiva, Falconer (2000) e Hudson (1999) ressaltam que a legitimação das práticas gerenciais do Terceiro Setor faz-se preciso para aprimorar o gerenciamento das organizações, reforçando a necessidade de mecanismos de gestão eficazes e compatíveis com sua realidade e para que seus objetivos sejam atingidos. Percebe-se então que, para atender a essas exigências e necessidades impostas pela sociedade e pela própria natureza do setor, essas organizações começaram a buscar meios e ações estratégicas que as permitissem garantir

sua sobrevivência. Mas, para que essas organizações alcancem sua eficiência e eficácia gerencial e institucional, torna-se necessário conhecer sua realidade.

Desse modo, acredita-se que ao identificar os desafios das práticas gerenciais vivenciados em organizações que atuam no Terceiro Setor, na percepção dos seus próprios gestores, nas perspectivas do modelo de gestão proposto por Reed (1997), proporcionará uma melhor compreensão dos processos e estruturas dessas organizações, possibilitando uma melhor percepção das transformações e da profissionalização instauradas em organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte extensivo a outras da sociedade de um modo geral.

## **METODOLOGIA**

Fruto de um estudo de caso desenvolvido em uma vivência em projetos sociais do mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes (Belo Horizonte – MG) este trabalho conduziu para o aprofundamento da questão sobre os desafios gerenciais de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte nas perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica, de acordo com o modelo de análise da gestão proposto por Reed (1997). O recorte adotado privilegiou o campo da gestão que emerge como um dos maiores desafios vivenciados pelas organizações do Terceiro Setor. A amostra foi composta de 20 gerentes, sendo 12 mulheres e 08 homens, com no mínimo 03 anos de trabalho efetivo no cargo gerencial das diversas áreas de atuação dessas organizações localizadas no município de Belo Horizonte. A análise de dados baseou-se na análise de conteúdo e temática Bardin (1979) passando pelas fases de tratamento propostas por Melo (2003).

## **AS PERSPECTIVAS DO MODELO DE ANÁLISE GERENCIAL DE REED (1997)**

Desde as últimas décadas do século passado, a sociedade tem convivido com importantes mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais, que têm afetado os indivíduos e as organizações, levando-os a incorporar novos valores, para que possam atender às atuais demandas sociais e de mercado. Essas mudanças não são completamente recentes. Porém, nas últimas décadas, elas adquiriram novos contornos, principalmente no que se refere a sua velocidade e seus impactos na humanidade e no meio ambiente (CASTELLS, 1999).

Diante desse ambiente instável, surge a necessidade de adoção de mecanismos que favoreçam o desenvolvimento de formas mais flexíveis de gestão. Essa atividade gerencial, de acordo com Melo (1996, 1997, 1999, 2000), Motta (2003) e Reed (1997), é alvo de vários estudos no meio acadêmico e no mundo profissional e sua definição “apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que se tentam aproximar de seu conteúdo” (MOTTA, 2003, p.19).

Na percepção de Chanlat (1995, p. 119), o modelo de gestão é um “conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela tenha fixado”. O modelo de gestão compreende o estabelecimento das condições e organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, os tipos de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação, o controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram (CHANLAT, 1995, p. 119). Para o autor, todo o método de gestão é uma construção social, que pode ser influenciado, ao mesmo tempo, pelos fatores internos e externos. Os fatores internos da organização estão

ligados à estratégia perseguida, à tecnologia, às histórias, às tradições, aos recursos, ao tipo de pessoal e à personalidade dos dirigentes. Os fatores externos, por sua vez, estão relacionados ao contexto econômico, político, cultural e social no qual a organização está inserida.

Para Chanlat (1995), os modelos de gestão são constituídos por dois componentes: o prescrito e o real. O primeiro caracteriza-se por um componente abstrato, formal e estático originando o modelo de gestão planejado. Já o segundo modelo caracteriza-se por um componente concreto, informal e dinâmico que o qualifica de modelo de gestão real, efetivo. A relação que existe entre os dois componentes e a dinâmica entre os agentes internos e externos originará “uma tensão mais ou menos intensa entre o pessoal da organização sobre os resultados materiais” (CHANLAT, 1995, p.119).

Uma outra concepção de modelo de gestão é a proposta por Ferreira *et al* (2006) que o definem baseando-se nas dimensões da forma e da função. A dimensão da forma relaciona-se com a configuração organizacional adotada e as tarefas que precisam ser cumpridas, o lado mais instrumental de gestão. A natureza da dimensão função está associada ao orgânico, ao vivo. Ferreira *et al* (2006) também defendem que os modelos organizacionais devem ser adequados à natureza da organização e a sua relação com o ambiente, além da manutenção de coerência e compatibilidade na modelagem das diversas variáveis organizacionais, para que a organização possa alcançar eficiência e eficácia, indicadores avaliativos de um modelo de gestão.

Nessa abordagem, podemos visualizar uma aproximação aos componentes descritos no modelo de gestão prescritivo e real apresentados por Chanlat (1995). Na concepção de Ferreira *et al* (2006), a dimensão da forma é algo estático, determinista que pode ser associado ao modelo prescritivo, e a dimensão função tratada como viva, complexa possui uma ligação direta com o modelo real proposto por Chanlat (1995). Srour (1998, p.32) acrescenta que, além de terem a necessidade de regularem suas atividades, “as organizações sociais são entidades com vida e dinâmica próprias, que transcendem as consciências e os interesses particulares de seus membros”.

Melo (1996, p. 1) extrapola os conceitos apresentados acima ao apontar que, apesar de suas dimensões serem mensuráveis, o modelo de gestão é um “construto social inacabado nos quais os atores/profissionais de inovação se opõem aos atores/profissionais das regras e, em muitos casos, os mesmos atores/profissionais devendo jogar nestes dois campos”, deixando evidente que o que deve ser “gerenciado não é somente um modelo mais adequado e eficaz, mas principalmente, os atores/pessoas”. Nesse caso, a autora aponta o gerente como uma peça chave do processo, pois, além de o gerente ser um ator do modelo, este gerente ao mesmo tempo deve desempenhar o papel de administrador de atores.

Considerando os diversos modelos de gestão desenvolvidos para suprir e adequar as demandas de gestão organizacional e apesar da complexidade do tema, das contribuições múltiplas e variadas para melhor conhecimento, o presente artigo se propõe centrar sua discussão teórica e sua análise no modelo de análise gerencial proposto por Reed (1997, p. 3) que entende a gestão como prática social, ou seja, “como um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a atividade produtiva no trabalho” e que proporciona “uma melhor compreensão dos processos e das estruturas através dos quais se mobiliza o poder e se efetua o controle”.

No entender de Reed (1997, p.6), o estudo da função gerencial nas organizações contemporâneas fundamenta-se em questões teóricas e em práticas sociais dos processos e estruturas de gestão, variando de acordo com o contexto social no qual se desenvolveram, “repercutindo os valores culturais e os atributos

ideológicos a elas vinculados”. Nesse sentido, o autor classifica em três abordagens, os estudos corrente para o aprofundamento do processo de gestão: as perspectivas técnica, política e crítica. O autor ainda propõe uma quarta perspectiva de análise, denominada praxeológica por compreender a gestão como uma prática social, e por complementar as outras perspectivas de análise.

Na perspectiva técnica, a gestão é orientada para meios, centrados nos mecanismos estruturais neutros e racionais que objetivam o alcance de resultados coletivos preestabelecidos e inatingíveis sem sua aplicação. Assim, as estruturas organizacionais são concebidas como mecanismos formais de coordenação e controle do desempenho de tarefas. Os modelos de relações sociais institucionalizados são impostos, os gestores exercem uma espécie de controle limitado centrado no desenvolvimento organizacional que, se propõe ser predeterminado e independentemente da vontade e da ação humana.

Nessa ótica, o processo de gestão encontra-se mais nos meios que nos fins e baseia-se na premissa de que “[...] as organizações são mecanismos funcionalmente indispensáveis que institucionalizam valores e objetivos individuais em comunidades que sobrevivem aos seus criadores [...]” (REED, 1997, p.7).

Na segunda perspectiva, a política, Reed (1997) destaca a questão do conflito de interesses entre grupos que se relacionam com as organizações e caracteriza o ambiente organizacional como de grandes incertezas. As organizações são analisadas como arenas de conflitos entre grupos ou coalizões que disputam, entre si, processos de escolha decisória, apoiando-se para a resolução desses conflitos, nas relações de poder. Sob essa ótica, o processo de gestão está direcionado para a regulação do conflito. Segundo Rolim (2004, p.40), “as relações de poder são instáveis e não são equilibradas, o que faz com que cada parte envolvida utilize-se de todos os recursos de que dispõe para fazer valer sua posição”.

Essa abordagem considera as estruturas organizacionais como resultantes de processos dinâmicos e contínuos de negociação entre interesses dos atores sociais – *stakeholders* - no que se refere às regras e aos objetivos organizacionais. Os indivíduos, em particular os gerentes, possuem capacidade suficiente para influenciar meios e resultados organizacionais, através da interação com esses diversos públicos. Assim, têm-se a necessidade de entender e explicar as origens do poder que emana e de contextualizá-la na estrutura de gestão, na capacidade política das alianças e no grau de controle em que ocorre a tomada de decisão no processo de gestão. Reed (1997, p. 11) afirma:

[...] os investigadores que operam no quadro desta abordagem apóiam-se geralmente em um modelo de análise que concebe as relações de poder inerentes às práticas de gestão como relações de poder-dependências, em que a capacidade para que certa aliança determine o programa de tomada de decisões – ou seja, o seu poder – é interpretado em função da competência demonstrada para minimizar a sua dependência em relação a outras alianças, no quadro dos constrangimentos impostos pelas situações específicas em que, contingencialmente, operam.

Percebe-se, nessa perspectiva, uma rejeição à concepção mecanicista e determinista da gestão. A abordagem política percebe a gestão como resultante de uma dinâmica da ação humana, em que se constitui como um sistema político em que imperam transações negociadas, de diferentes interesses dos stakeholders de uma dada organização. Para Junquilha (2000, p. 52), as estruturas organizacionais deixam de representar o aspecto determinante dos comportamentos humanos, definido pela perspectiva técnica, “e passam a assumir uma concepção que as toma como resultante de processos dinâmicos e contínuos de negociações entre interesses, advindos de interpretações distintas dos seus atores, no que tange às regras e aos objetivos organizacionais”.

As relações de poder-dependência enfatizadas por Reed (1997) podem ser observadas na função gerencial das organizações do Terceiro Setor, uma vez que o gerente é o articulador central das relações entre os stakeholders da instituição, na qual ele também atua em diversos papéis de acordo com o momento, demanda, interesse e necessidade da organização. Essa postura ao mesmo tempo em que busca legitimar a relação à equipe que coordena, como representante da organização, por outro lado, insere-se, nesse mesmo campo, o desenvolver e resolver trabalhos e situações de um ator técnico, de um voluntário ou de defender questões políticas dos diversos públicos que se relacionam com a organização. Essa posição gerencial sujeita-se a grandes pressões e contradições (Melo, 1994, 1996, 1997, 2000; Motta, 1991), configurando-se como uma espécie de ator que age simultaneamente em favor de posições diferentes e até mesmo antagônicas entre si.

A perspectiva crítica completa abordagem política que, ao enfatizar a ação humana, negligencia, de certa forma, os aspectos institucionais inerentes às estruturas de poder e de controle próprios às estruturas sociais organizadas de uma dada sociedade. Nessa abordagem crítica, a gestão é vista como um mecanismo de controle que trabalha para “satisfazer imperativos econômicos impostos por um modelo capitalista de produção e para disseminar as estruturas ideológicas através das quais essas realidades estruturais podem ser ocultadas” (REED, 1997, p.15).

Nessa perspectiva, as estruturas e estratégias de gestão são tratadas como apoio para promoção e proteção dos interesses políticos e econômicos da classe dominante de um modo de produção, além de definirem imperativos para a própria sobrevivência do sistema econômico. Assim sendo, tanto os gestores quanto os modelos organizacionais são produtos diretos do sistema socioeconômico estabelecido.

Na prática do Terceiro Setor o discurso da perspectiva crítica não é muito evidente, ela permanece camuflado, mas ao analisar detidamente a prática do exercício gerencial, verifica-se que sua presença no cotidiano organizacional. A necessidade de manter os trabalhadores numa posição subordinada aos parâmetros institucionais aceitáveis constitui, segundo Reed (1997, p.15) a “exigência ideológica primordial que as estruturas de gestão devem satisfazer”. O discurso é de que as organizações do setor são instituições que extrapolam as relações capital versus trabalho do modo de produção capitalista. No entanto, a realidade mostra um setor com pressões, relações de interesses, relações de controle assemelhadas às organizações dos outros setores.

Verifica-se que, em qualquer uma das perspectivas apresentadas pelo autor, os gestores tornam-se apenas agentes de imperativos funcionais, vivenciando o processo gerencial externamente às práticas sociais que fazem parte do seu cotidiano (REED, 1997). Assim, pode-se concluir que nenhuma dessas três perspectivas é capaz, isoladamente, de tratar, de forma satisfatória, as ambigüidades e complexidades das práticas gerenciais. Dessa forma, ao apresentar a caracterização das três abordagens - técnica, política e crítica - Reed (1997) argumenta que essas perspectivas necessitam de uma substancial reformulação por serem incapazes de perceber a realidade das práticas gerenciais com a devida profundidade e propõe como alternativa, a análise da gestão como uma prática social.

Dessa forma, segundo o autor a perspectiva praxeológica torna possível uma concepção mais realista e flexível da análise de gestão nos níveis institucional, organizacional e comportamental, permitindo as interações entre a ação gerencial, a dinâmica organizacional e o contexto macroestrutural, possibilitando a concepção de um modelo teórico sistematizado das relações entre as tarefas de gestão, as estratégias de controle e os constrangimentos macroambientais. Neste enfoque, entende-se a vinculação entre ação e estrutura, sendo essa

última concebida em sua dualidade estrutural (GIDDENS, 1998). Trata-se de uma abordagem da gestão referenciada como “prática social” capaz de integrar diversos dilemas, aos quais as organizações e seus gestores estão submetidos no seu dia-a-dia, constituindo uma situação real não apenas de reprodução de práticas e ideologias, mas, também, de produção simultânea e interativa das mesmas.

Para a compreensão das consequências mais profunda da perspectiva praxeológica que implicam em uma nova interpretação da gestão, Reed (1997, p.27) descreve essa perspectiva em três níveis de especificação: a caracterização do conceito de prática social, a distinção fundamental entre práticas sociais primárias e secundárias e a delimitação da prática social secundária. Ressalta-se que nesse artigo, utilizar-se-á apenas o primeiro nível de especificação dessa abordagem – a caracterização do conceito de prática social por entender que por meio da compreensão das ações e atividades, dos objetivos e problemas, dos meios e recursos utilizados, das condições de sucesso e insucesso comuns identificadas no setor será possível uma contribuição para a estruturação da profissionalização adequada e eficiente para o Terceiro Setor.

Na percepção de Harris (1981), a prática social é um conjunto de ações inteligíveis por meio de conceitos que as informam, devendo ser entendidas como dirigidas a “fins específicos compartilhados por todos os membros de uma comunidade, [...] adotados para o alcance daqueles fins, entendidos estes como determinados pelas condições sob as quais a prática é empreendida” (HARRIS, 1981, p.29).

A definição de prática social, na ótica de Giddens (1998), torna-se mais proeminente, no sentido que ele reafirma a sua preocupação com a relação existente entre as referidas práticas e procedimentos, métodos e técnicas executados pelos agentes sociais tomando como base a consciência que eles detêm sobre os procedimentos de uma determinada ação, ou seja, o conhecimento mútuo, compartilhado por todos aqueles atores sociais cognoscitivos que, em outras palavras, são aqueles que sabem como se comportar ou prosseguir em situações cotidianas. Para Giddens (1998), o ator social é visto como agente conhecedor das reproduções da sociedade à qual pertence e neste contexto ele produz novas formas de ação.

Diante desses fatores, Reed (1997) afirma que as organizações são vistas como um conjunto de práticas nas quais os indivíduos encontram-se rotineiramente engajados na manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais nas quais estão coletivamente envolvidos. Essas práticas “para se constituírem como instituições específicas e viáveis devem ser conjugadas, de várias formas, por outras práticas” (REED, 1997, p. 28).

As práticas sociais podem ser agrupadas em primárias e secundárias. As primárias são aquelas que têm por objetivo a transformação das condições do meio no qual a vida social ocorre. Quanto às práticas sociais secundárias, estas visam a realizar a totalidade da integração e coordenação das práticas sociais primárias, como o desenvolvimento e controle políticos, judiciais e administrativos. As práticas de gestão definem-se, portanto, como práticas sociais secundárias, uma vez que possibilitam o estabelecimento, a regulação e a manutenção do controle administrativo sobre certas atividades e relações desenvolvidas entre os membros, que em virtude de sua inserção em comunidades de práticas primárias não detêm funções de gestão (REED, 1997).

Essa abordagem, de acordo com o autor, contém três vantagens fundamentais. A primeira vantagem apresenta uma síntese conceitual sobre os aspectos essenciais da caracterização da gestão resultando em um modelo de interpretação da gestão como uma unidade social em interação recíproca. Já a segunda rejeita o tratamento mais ortodoxo dos processos de gestão e sugere um modelo flexível, mas que assegure um grau exequível de coordenação e controle das práticas produtivas. E a terceira vantagem elencada por Reed (1997) é que a abordagem proporciona um quadro teórico integrado que permite relacionar os níveis de análise

organizacional, institucional e comportamental, sem cair na análise funcionalista-determinista, para a qual as abordagens anteriores parecem tender, quando confrontadas com a complexidade inerentes aos processos de gestão.

Partindo da concepção de prática social, a gestão pode ser identificada a partir de cinco elementos distintos e específicos, porém inter-relacionados, segundo Reed (1997, p. 28), que refletem e constituem uma rede comum em todos os espaços gerenciais:

- a. Os tipos de ações desenvolvidas por um conjunto de indivíduos engajados como membros de uma comunidade que se envolvem em determinadas práticas;
- b. Identificação de objetivos ou problemas compartilhados que se constituem a base para o estabelecimento da interação recíproca;
- c. Percepção comum em relação à função social das práticas que executam;
- d. Os meios ou recursos utilizados para a realização dos projetos importantes e alcance de objetivos;
- e. As condições de sucesso e insucesso comuns que configuram e orientam a reciprocidade das práticas, os recursos que elas requerem e as relações que engendram entre seus membros.

Partindo das considerações de Reed (1997), evidencia-se o desenvolvimento de uma gestão atenta às complexidades e diversidades inerentes às práticas sociais, fundamentadas nas perspectivas gerenciais técnica, política, crítica e praxeológica, conforme pode ser observado no Quadro 1:

Perspectiva	Temática	Estratégia de ação
TÉCNICA	Instrumentos racionalmente concebidos para a realização de objetivos instrumentais	Valorização da eficácia das técnicas e da configuração organizacional
POLÍTICA	Processo social de negociação para regulação do conflito de grupos de interesse	Aperfeiçoamento das capacidades de negociação dos que exercem funções de gestão
CRÍTICA	Mecanismo de controle destinado à extração máxima de mais-valia	Evitar visões distorcidas da realidade social, por parte dos profissionais de gestão.
PRAXEOLÓGICA	Prática de gestão integrada aos níveis de análise organizacional, institucional e comportamental.	Desvelar a gestão como rede complexa de relações que se estabelecem entre as dimensões técnicas, políticas e éticas orientadas para a conciliação dos recursos antagônicos que compõem a atividade produtiva.

**Quadro 1:** Perspectivas gerenciais

**Fonte:** Adaptado de Reed (1997).

Assim, na perspectiva praxeológica, os gestores são vistos como profissionais cujo exercício exige o conhecimento e a habilidade de execução dos saberes que os habilitam a lidar com as demandas contraditórias e as pressões impostas pela mobilização de recursos, as quais contrariam todos os esforços para mantê-los dentro dos limites prescritos (REED, 1997, p 27). Esta abordagem também expõe que “os gestores não só são chamados a assegurar, simultaneamente, a disciplina organizacional e a cooperação dos seus membros”, como também alcançar os objetivos da organização. Nesse contexto, Junquilha (2000) afirma que os gerentes não devem ser tomados como agentes imparciais e defensores dos interesses organizacionais, mas, ao contrário, o trabalho gerencial deve ser percebido como dotado de tensões inerentes às relações de produção que pressupõem conflitos



de interesses que permeiam todo o espaço organizacional. Motta (2003) acrescenta que os pilares do trabalho gerencial dos gerentes contemporâneo devem ser fundamentados na flexibilidade, na participação, na articulação e no relacionamento.

Para Rolim (2004, p. 50) essa forma de percepção gerencial, além de corroborar os estudos de Junquilha (2000), Melo (2000) e Reed (1997) “deverá ampliar seus horizontes e abrir novas perspectivas de análise”, de maneira que o entendimento dessa atividade profissional se amplie e que o gerente saia da obscuridade que ainda permanece nas práticas organizacionais (MELO, 1999, p.3).

### **DESAFIOS GERENCIAIS DO TERCEIRO SETOR PESQUISADO NA PERCEPÇÃO DE SEUS GERENTES**

A partir dos relatos dos entrevistados, foi possível visualizar as percepções dos gerentes entrevistados quanto aos desafios gerenciais das organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte se encaixam nas perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica de acordo com a proposição de análise da gestão sugerida por Reed (1997). Mesmo tendo a consciência de que uma mesma ação pode percorrer pelas diversas perspectivas de análise, elaborou-se a TAB. 1, com o intuito de melhor representar, sistematicamente, o problema de pesquisa deste trabalho.

Conforme análise da TAB. 1, observa-se que a maior parte dos desafios enfrentados na percepção dos gerentes entrevistados predominam na perspectiva técnica, com um crescimento acentuado dos desafios que se enquadram na análise da perspectiva política, pelo fato de as redes de interações sociais, ou seja, o relacionamento entre seus *stakeholders* do setor estarem em processo de reelaboração, confirmando o lugar de destaque no Terceiro Setor em relação aos outros setores.

Percebe-se também que a perspectiva crítica ainda está encoberta, começando lentamente a revelar-se na análise da gestão do setor, apesar de configurar-se em uma das questões de análise mais importantes, por se referir aos mecanismos de controle usados pelas organizações de um modo geral.

**Tabela 1 - Desafios gerenciais de organizações do Terceiro Setor percebidos pelos gerentes entrevistados**

Perspectiva	Itens discriminados
<b>TÉCNICA</b>	Burocracia Capacitação dos recursos humanos Captação de recursos Contabilidade Flexibilidade Imprevisibilidade Legislação –marco legal Parâmetros de avaliação Perda de recursos humanos capacitados para grandes ONGs Profissionalização do setor Recursos financeiros Recursos humanos qualificados Descaracterização do setor
<b>POLÍTICA</b>	Falta de apoio governamental Demanda crescente da população carente Fonte financiadora Gestão de parcerias Questões políticas Jogo de interesse Tributação Falta de comprometimento dos funcionários Relacionamento com os 1º e 2º setores
<b>CRÍTICA</b>	Assistencialismo Ocupação do lugar do Estado
<b>PRAXEOLÓGICA</b>	Vencer desafios diários

**Fonte:** Entrevistas com gerentes

No contexto da perspectiva técnica, inserem-se alguns dos desafios citados pelos gerentes: captação e manutenção de recursos financeiros e humanos, legislação, profissionalização do setor.

A dificuldade está na captação de recurso, a despesa é imensa e a gente tem que estar correndo atrás das pessoas para poder conseguir esta ajuda. (G6)

Maiores problemas que realmente a gente lida. Hoje a questão mesmo de, de conseguir recursos financeiros, de buscar apoio. (G3).

O desafio é que o terceiro setor se profissionalize o mais rápido possível. Porque a gente sabe que tem muitas organizações do terceiro setor aí que trabalham basicamente com voluntários. G(16)

A capacitação dos recursos humanos é um grande desafio, a ONG deveria ganhar uma medalha de méritos por capacitar recursos humanos e perdê-los. Como não tem recursos financeiros para garantir estes quadros acabavam perdendo excelentes profissionais. G(19)

Entre este mundo competitivo, as ONGs vivem na corda bamba fazendo malabarismo em cima dela é uma situação muito complicada nos recursos humanos e financeiros. G(10)

Observa-se que esses desafios estão ligados aos meios e aos recursos usados pelos gerentes de organizações do Terceiro Setor para atingir os objetivos administrativos e organizacionais das instituições. São resultados do exercício gerencial formal dos atores do Terceiro Setor organizados para atingir a eficácia técnica na coordenação e controle do desempenho das tarefas sociais amplas da instituição. Ressalta-se que o controle exercido nesta perspectiva, segundo Reed (1997) é puramente instrumental, concentrado mais nos meios que nos fins. O gerente nesta abordagem exerce uma espécie de controle limitado sobre as estruturas e os mecanismos formais.

Verifica-se que esses desafios influenciam a estrutura administrativa interna e externa, com níveis de controles limitados, mas, ao mesmo tempo, diferenciados. Nos desafios internos, os gerentes possuem um controle sistemático sobre os desafios, por fazerem parte da sua prática gerencial, como os recursos de capacitar seus recursos humanos e a flexibilidade. Já quanto os desafios externos que podem ser os meios e/ou recursos utilizados pelos gestores para facilitar ou contribuir com sua gestão e que influenciam diretamente as condutas dos gestores, salienta-se a legislação, o controle bastante instável e dependente de outras esferas, principalmente a pública.

Na perspectiva política são associados os seguintes desafios relatados pelos gestores entrevistados: questões políticas complicadas, a gestão de parcerias, a falta de apoio governamental e os relacionamentos com os 1º e 2º setores.

As dificuldades do dia-a-dia é quando a gente emperra em uma questão política. Onde a gente, enquanto o corpo técnico aponta que aquilo não seria interessante e na verdade a gente acaba tendo que fazer porque politicamente isso é importante. Eu acho que é o maior dificultador que nós temos. (G7)

É estar participando de tudo, é muito encontro, muita reunião, muito fórum assim, da prefeitura e então a gente vê que é mais questões políticas mesmo. (G9)

A relação do terceiro setor com o poder público, outro grande desafio é as relações que você tem de ter com o primeiro setor, o segundo setor que é cheio de grupos fechados, já o governo os grupos não são tão fechados. (G10)

Essa abordagem de análise está associada aos processos sociais e às relações entre seus *stakeholders*, sejam temporários, interativos em constantes movimentos e abertos a reavaliações e reconstrução periódicas, como identificados nos processos da gestão de parcerias e das questões políticas emergentes no setor. Os gestores são considerados agentes individuais, informados e conhecedores do ambiente no qual está atuando e de suas práticas que operam em situações dinâmicas e capazes de moldar substancialmente tanto os meios quanto os resultados organizacionais.

Sobre a gestão de parcerias foram identificados quatro tipos distintos associadas às organizações pesquisadas, que estão exigindo cada vez mais empenho e profissionalismo por parte das organizações do Terceiro Setor para realizarem seus serviços e fazerem a prestação de contas dos recursos utilizados aos seus parceiros. As parcerias com patrocinadores, com financiadores, com assessorias e consultores específicos na prestação de serviços terceirizados e com assessorias de agenciamento que facilitam as próprias parcerias. Vale destacar, nesse cenário de profissionalização acelerado do Terceiro Setor um movimento de assessorias de agenciamento, detectadas e nomeadas por esse estudo que estão prejudicando algumas organizações pesquisadas. Considerado que esses serviços foram criados por instituições estruturadas e consolidadas no âmbito social, para

auxiliar organizações em desenvolvimento e de pequeno porte no campo gerencial, mas na prática, a realidade é bastante diferente, demonstrando que o intuito dessas instituições é manter seu quadro de pessoal altamente capacitado. Ao prestarem as “assessorias” essas instituições passam a ter acesso à organização contratante dos serviços, mapeiam o potencial dos recursos humanos e terminado o serviço, então esses profissionais capacitados e treinados pelas organizações são convidados a trabalharem para essas instituições que os contratam com maiores salários e benefícios.

Percebe-se que, no Terceiro Setor, a perspectiva política assume um destaque maior quando comparado com o setor público e privado, em função dos diversos *stakeholders* e da articulação política necessária à atuação das instituições do Terceiro Setor.

Na análise da abordagem crítica (REED,1997), as estruturas e estratégias de gestão são tratadas como instrumentos que promovem e protegem, preferencialmente, os interesses políticos e econômicos da classe dominante de um modo de produção específico. Neste contexto, verifica-se um rompimento da assimetria multidimensional, proposta para o Terceiro Setor, com o assistencialismo e o com o voluntariado que ao mesmo tempo tenta resolver as questões sociais e por outro lado, as institucionaliza, ou seja, mantendo, em certo nível, desigualdades sociais. A manutenção da lógica da assistência social e o gerenciamento de voluntários são desafios pertinentes à lógica crítica.

Ideologia ou uma missão, que não sejam assistencialistas, mas que sejam muito mais pessoas provocadoras que promovem o ser humano, que dê oportunidades de aprender, identificar esse grupo é o primeiro desafio. (G20)

É a dificuldade do tipo assim, como são muitos voluntários, não existe uma cobrança. O voluntário é aquela coisa assim e não é uma obrigação, a gente pode contar com as pessoas contratadas e com os professores do nosso curso de pós-graduação que são remunerados como pessoas físicas, como autônomos no nosso curso de pós-graduação. Quando a gente precisa de que alguma coisa pode acontecer de naquela semana não ter os voluntários que precisa, e aí a gente tem que desistir de alguma atividade ou cancelar alguma coisa porque não temos e não foi possível conseguir gente para fazer. Essa é uma dificuldade do trabalho voluntário. (G19)

O panorama do trabalho voluntário depara-se com um momento de transformação, denunciando sua fragilidade e a influência exercida sobre a gestão do Terceiro Setor. Os dados mostram que são poucas as organizações (5%) envolvidas no estudo que ainda apóiam suas atividades nesse tipo de trabalho e, as instituições que ainda desenvolvem suas atividades gerenciais apoiadas, parcialmente, no trabalho voluntário começam a substituí-los por funcionários remunerados, em função da “flutuação” e imprevisibilidade dos voluntários.

Em uma análise mais profunda baseada na perspectiva crítica, que Reed (1997) identifica nas relações de empregador versus empregado e nas políticas de controle de conflitos entre grupos de interesses, percebe-se uma forte rejeição e resistência de aceitar essa relação de capital versus trabalho e as política de controle na gestão das organizações do Terceiro Setor. São relações de grupos de interesses e de trabalho que vem sendo veladas pelo próprio sistema social e capitalista, como a predominância da força de trabalho voluntariado e da forte necessidade do exercício do controle no campo gerencial das organizações do Terceiro Setor. Com o passar dos anos, observou-se a possibilidade de se falar claramente de ações dentro da perspectiva crítica, já que o

cenário também passou a exigir e cobrar mais resultados dessas organizações começando a provocar certo mal estar e constrangimentos gerenciais e organizacionais a essas instituições.

Essa dualidade presente no Terceiro Setor é fortemente acentuada em virtude das exigências e cobranças do cenário instaurado no próprio setor e na sociedade como um todo, como os sistemas de financiamento que exigem cada vez mais resultados e eficiência administrativa dessas organizações. Esse processo é bastante intensificado e a regulação de conflitos assume grandes proporções na gerência considerando que ao se tratar o controle e seu exercício em uma organização em que o predomina basicamente o trabalho voluntário torna-se praticamente inviável.

À medida que as organizações começam a substituir o trabalho voluntário pelo trabalho remunerado, no primeiro momento a escolha de trabalhar no setor para algumas categorias fossem uma alternativa as pressões do sistema capitalista, das organizações das esferas públicas e privadas, no segundo momento, percebe-se que o funcionamento do Terceiro Setor passa se comportar como uma organização como outra qualquer, com os mesmos índices de cobranças de resultados e exigências e que, obviamente, também passam a receber as mesmas reivindicações de trabalhadores. Apesar de, recentemente, essa situação está se delineando nas organizações do Terceiro Setor, a perspectiva crítica, significa na prática que, ainda se encontrar camuflada, tratando as relações de controle dos grupos de interesse e as relações de trabalho como se não existisse, mas tenderá aflorar com o tempo em função dessa transição, do próprio profissionalismo exigido e da própria concepção do setor que é uma forma de regular os conflitos próprio das relações empregador versus empregado.

Na perspectiva praxeológica, os gerentes sinalizam o seguinte desafio: vencer desafios diários.

É uma eterna busca de vencer desafios, como eu te falei, é tão flexível, por isso cada dia e cada situação é um novo desafio, então é vencer desafio todos os dias, por isso tantas mudanças nos planejamentos estratégicos é uma constante, você tem que estar sempre se adequando ao que a situação naquele momento está te dando, então é um eterno vencer desafios que é muito bom! Tem um lado muito bom e muito desafio.  
(G5)

De acordo com essa concepção, a realidade socialmente construída no Terceiro Setor é mais complexa que a parcialidade imposta por cada arcabouço conceitual separadamente e que a junção das três permite uma visão integrada de uma gestão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou identificar e analisar, na percepção de seus gerentes, os desafios gerenciais de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte, a luz das perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica, segundo o modelo de análise da gestão proposto por Reed (1997).

Os desafios enfrentados por estas organizações na percepção dos gerentes entrevistados predominam na perspectiva técnica Reed (1997): a captação e manutenção de recursos financeiros e humanos, a legislação, burocracia, a tributação, dentre outros. Com um crescimento acentuado dos desafios que se enquadram na análise da perspectiva política, destaca-se a gestão de parcerias, as fontes financiadoras e as questões políticas

pelo fato das redes de interações sociais, ou seja, o relacionamento entre seus *stakeholders* do setor estarem em processo de reelaboração, confirmando o lugar de destaque no Terceiro Setor em relação aos outros setores.

Percebe-se também que a perspectiva crítica ainda está encoberta, começando lentamente revelar-se na análise da gestão do setor, apesar de configurar-se em uma das questões de análise mais importantes, por se referir aos mecanismos de controle usados pelas organizações de um modo geral, nesse caso destaca-se como desafio o gerenciamento do voluntariado. Por compreender que a perspectiva praxeológica, proposta por Reed (1997) integra os níveis de análise organizacional (técnica), institucional (política), e comportamental (crítica), constata-se que o desafio vencer desafios diariamente aponta para uma concepção mais realista, flexível e integrada da realidade do Terceiro Setor.

Os resultados confirmam que a gestão do setor está em processo acelerado de profissionalização e que, para sua efetividade e consolidação, é indispensável que os gestores conheçam e dominem as atividades técnicas, políticas, críticas e que a gestão seja concebida e idealizada na perspectiva praxeológica.

Assim, esta pesquisa proporcionou a caracterização dos desafios gerenciais vivenciados pelos gerentes entrevistas e também possibilitou verificar que o crescimento do Terceiro Setor na sociedade contemporânea foi resultado da reestruturação produtiva capitalista do final do último século, tornando-se um braço funcionalista do sistema capitalista, ao suprir exatamente alguns problemas e resolver algumas situações de conflitos sociais gerados pela má distribuição de renda, pela redução dos empregos formais e pela ausência de políticas reguladoras e atuantes para solucionar a crise das relações sociais da sociedade. Com base nesta análise, constata-se que o Terceiro Setor nada mais é do que a manutenção do poder da classe dominante, consolidando-se no sistema capitalista como um regulador dos interesses entre as classes. Não foi o objetivo discutir essa questão em relação a uma concepção política e ideológica para as organizações do Terceiro Setor, mas, se sustentado este posicionamento, fica explicada a reprodução natural das práticas do sistema de gestão do primeiro e segundo setores.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.

BRASIL. IBGE (Org.). **Estudos e pesquisas informação econômica**: as fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil - 2002. 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. n. 4. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 15 jul. 2006

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J.; **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

FALCONER, A.P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo. 1999.

\_\_\_\_\_. **A promessa do terceiro setor 1**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo. 2000. Disponível em: <<http://www.icd.org.uy/mercosul/informes/2000/falconer1.html>> Acesso em: 20 abr. 2006

FERREIRA, et al. **Modelos de Gestão**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIDDENS, Anthony. **Política, sociologia e teoria social**: encontros com o pensamento social clássico e contemporâneo. Tradução Cibele Saliba Rizek. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1998.

HARRIS, C. C. **Fundamental concepts and the sociological enterprise**. Croom Helm: Londres, 1981.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

JUNQUILHO, G.S. **Ação gerencial na administração pública**: a reprodução de “raízes” brasileiras. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD .. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2000. 334p.

MELO, Marlene C. O. L. O exercício da função gerencial em tempo de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.

\_\_\_\_\_. Revisão ou reconstrução do processo de gestão da força de trabalho nas organizações: ARH a questão de pessoas. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais....**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

\_\_\_\_\_. O gerente e função gerencial pós reestruturação produtiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET, 1999, v.2, p. 1337 – 1357.

\_\_\_\_\_. Gerência e gerente na encruzilhada das ciências sociais: olhares para o caso brasileiro. In: COLLOQUE INTERNATIONAL L'ANALYSE DES ORGANIZATIONS ET LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE: PERSPECTIVES LATINES. 2000, **Anais....** Zacatecas – México: 11 a 14 de julho de 2000.

\_\_\_\_\_. A gerência feminina: espaço e desafios da função em empresas do setor de serviços da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2003. **Relatório Integrado de Pesquisa**.

MINAS GERAIS. Ministério Público de Minas Gerais. Caots (Org.). **Diagnóstico do Terceiro Setor de BH**. Belo Horizonte, 2006. CD-ROM.

MOTTA, Paulo R.. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 14ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2003. 256p.

REED, M.. **Sociologia da Gestão**. Oeiras: Celta, 1997.

ROLIM, A. F. **A caracterização das atividades da coordenação de curso como uma prática social de gestão**: um estudo com coordenadores de curso da área de Ciências Sociais Aplicadas de centros universitários de Belo Horizonte. 2004. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte: 2004.

SOARES, Alexandra Carla Aguiar Antunes. **Desafios gerenciais de organizações de terceiro setor de Belo Horizonte na percepção de seus gerentes**. Dissertação (mestrado). Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte: FNH, 2008.

TENÓRIO, F. (org). **Gestão de ONG's**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2006.

TEODÓSIO, Armino S. S. Pensar o Terceiro Setor pelo Averso: dilemas e perspectivas da ação social organizada na gestão pública. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.